

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's degree in Management - Advanced Executive from the Nova School of Business and Economics.

Atração e retenção de professores no ensino público

Avaliação de desempenho

Work project carried out under the supervision of:

Filipa Machado Vaz

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

Preâmbulo

A importância de atrair professores motivados e qualificados foi considerado pelo Conselho Pedagógico da Escola Secundária de Jaime Moniz um fator determinante para o sucesso dos alunos.

Como estratégia para manter a excelência no ensino, determinou-se que era necessário contratar um responsável pelos recursos humanos que se focasse na atração e retenção de professores, tendo a liberdade de gerir toda a política de gestão de recursos humanos.

O desafio que este enfrenta é comum a tantas outras instituições: como atrair profissionais competentes e empenhados através de outros fatores além do fator salarial.

## Introdução

Maria olhou para o imponente edifício ao subir as escadas da icónica alameda e leu “Liceu de Jaime Moniz.” O peso da história estava sobre os seus ombros. O primeiro liceu nacional fundado no Reinado de D. Maria II havia sido sempre reconhecido pela qualidade e excelência do seu ensino, com um quadro de professores reconhecido na sociedade pelas suas qualidades. As suas preocupações correspondem ao que aparece nas notícias sobre o Sistema Educativo: a falta de professores, o envelhecimento da classe docente e a escassez de professores.

Maria conhecia muito bem o Liceu. Interessada pela pedagogia e pelo sistema de ensino e a sua história, sabia que o Liceu, como é carinhosamente conhecido, havia sido o primeiro Liceu Nacional em funcionamento. Ao consultar o site da escola, tinha ficado fascinada com a riqueza histórica do longo percurso desta instituição. A honra de ser o primeiro liceu lançado por Passos Manuel, no reinado de D. Maria II. Ao ler que a primeira aula havia sido dada a 10 de Outubro de 1837, lembrou-se que estava quase a atingir os duzentos anos.

Da fundamental luta contra o analfabetismo e da necessidade de obter mão-de-obra qualificada à importância que uma escola tem na dinâmica local, lembrou-se de como estes desafios eram intemporais. Mais ainda, ao compreender a dificuldade que havia sido estabelecer estes liceus em todos os distritos portugueses, quando a falta de professores para os seus quadros era

enorme, levando a que, muitas vezes, os liceus não tivessem uma oferta curricular completa. “Mudam-se os tempos, mas os problemas são os mesmos” – pensou Maria, refletindo no desafio que é atrair professores e nos cabeçalhos dos jornais e aberturas de telejornais, de cada vez que se iniciava um novo ano escolar.

Também se lembra de ter pensado, ao percorrer a história do *Liceu* como, desde cedo, não era só a questão monetária a atrair professores para a profissão. As reivindicações acerca das condições de trabalho que levaram a diversas mudanças de localização até à instalação no icónico edifício junto ao Mercado.

“Está tudo interligado” – pensou Maria de si para si. A qualidade do corpo docente atrai mais professores qualificados, mas é também necessário mantê-los nos quadros da escola e motivá-los para que sejam uma mais-valia na atratividade dos alunos para com a escola. O reconhecimento social de trabalhar no Liceu tinha sido uma das grandes mais-valias ao longo do tempo, contando a escola com muitos professores com exposição nacional e com alunos que se destacaram na sociedade.

Mas os tempos mudam e não só a atratividade da carreira docente decresceu como aumentou a atratividade de outras profissões, contribuindo para as notícias sobre o envelhecimento dos professores, apontando a escassez acentuada de professores em determinados grupos de recrutamento, sendo comum as notícias acerca de alunos sem professores, com especial relevância para o período do início do ano. Esta realidade ainda não tinha chegado à Escola Secundária de Jaime Moniz, mas tinha levado a Direção a se precaver e procurar evitar que isso acontecesse em casa.

Com 1.756 alunos<sup>1</sup>, distribuídos pelos 4 cursos de ensino regular e com 4 cursos de educação e formação, nos três anos do ensino secundário (10.º, 11.º e 12.º), a que correspondem 83

---

<sup>1</sup> PLANO ANUAL DE ESCOLA 2023/24, site da Escola Secundária de Jaime Moniz.

turmas, os alunos têm entre os 15 e os 18 anos, sendo do senso comum, confirmado pelos inquéritos anuais, que os alunos que escolhiam o Liceu têm o objetivo de prosseguir estudos.

Da longa reunião que havia mantido com a Direção da Escola, aquando da sua contratação, tinha compreendido que a Direção considerava os professores como fundamentais para a concretização do Plano de Escola e para a prossecução da Visão da Escola. Nesta reunião, o Conselho Executivo realçou que perto de metade dos professores tinha mais de 51 anos e que, quase dois terços (65%) dos professores tinha 25 ou mais anos de serviço.

A preocupação da Direção é preservar a qualidade dos seus Quadros docentes para preservar os seus valores de Exigência e de Excelência. Atrair e manter os melhores professores é o desafio. O problema é a proximidade da idade de reforma de muitos dos professores que fizeram a casa.

A forma de colocação dos professores nas escolas foi também objeto de análise na reunião mantida. O Estatuto da Carreira Docente da RAM<sup>2</sup>, aprovado em 2008, adaptado em 2010 e em 2012, alterou muito o modo como os professores mantêm o seu vínculo para com a entidade profissional. Se até então era privilegiado o vínculo com as escolas, promovendo-se o vínculo de efetividade em cada escola, o novo Estatuto da Carreira Docente criou o Quadro de Zona Pedagógica Único, onde estão colocados os professores com vínculo definitivo à Região. Ainda se mantêm os Quadros de Escola, mas poucos professores têm vindo a ser incluídos nos Quadros de Escola, nos últimos concursos públicos, que ocorrem de 4 em 4 anos.

“Queremos estabilidade nos quadros da escola, mas também queremos professores novos, dinâmicos, capazes de trazer inovação à nossa tradição” – disse a Presidente do Conselho Executivo, evocando o mote do Liceu – Inovação e Tradição – ao explicar que o Estatuto da

---

<sup>2</sup> Decreto Legislativo Regional n.º 20/2012/M

Carreira Docente permitia ao Órgão de Gestão da Escolar optar pela requisição de, até 15 % dos docentes de carreira em exercício de funções no ano escolar anterior.<sup>3</sup>

Voltando à sua análise, Maria sintetizou os problemas que o Liceu enfrentava. Escola habituada a ser a escola da moda, inserida num meio urbano vibrante, com facilidade na retenção dos seus quadros, fruto do seu prestígio social, neste momento identificou três razões para as dificuldades sentidas. Em primeiro lugar, o aumento da concorrência e aparecimento de outras escolas no mesmo nível de ensino da Região (secundário); em segundo lugar, a diminuição de novos professores e, finalmente, a atratividade crescente de outras carreiras.

A fim de perceber melhor o problema em questão, começou por fazer um inquérito na Escola a todos os docentes. Este questionário realizado em Outubro de 2023, obteve 45 respostas. 57 % dos inquiridos que responderam tinham mais de 55 anos, 35 % tinha entre 35 e 44 anos, sendo estes a esmagadora maioria. Significativo é o facto de mais de metade das respostas serem de docentes com mais de 31 anos de serviço. Ora, pelas condições dos concursos públicos, podemos inferir que esta escola tem uma proporção de professores que está em condições de escolher a sua colocação, tendo exprimido a sua escolha, optando por esta escola.

Da análise ao inquérito retirou os seguintes aspetos que entendeu serem importantes:

- A localização geográfica foi o aspeto mais escolhido, com 40% das respostas, sendo o ambiente e a cultura escolar o segundo fator mais valorizado; sendo a qualidade da equipa e colegas de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento pessoal equiparadas em importância;
- Maria ficou surpreendida por não ser atribuída uma importância grande à estrutura física da escola, à reputação do estabelecimento de ensino bem como ao envolvimento dos pais.

---

<sup>3</sup> Portaria n.º 202/2017 da Secretaria Regional da Educação

- Já nos fatores que promovem um ambiente de aprendizagem positivo, o fator mais votado foi o foco na qualidade de ensino, seguido do bom relacionamento entre equipa e colegas. Dos restantes fatores, apenas era atribuída importância às infraestruturas.
- Maria também salientou das respostas dos colegas, a importância que os docentes estabeleceram, perante as respostas abertas, ao exprimirem que as más experiências que já haviam tido estavam relacionadas com as infraestruturas e com o trabalho colaborativo.

O caso do “Liceu” Jaime Moniz levantava um conjunto de questões interessantes que ecoavam na mente de Maria: “seria possível atrair professores motivados sem promoções salariais? Pode uma escola pública promover políticas de atração e retenção de professores capazes de fazer a diferença?” Estes eram os desafios que lhe foram lançados pela direção.

Mas para poder compreender isso, algo faria sentido do ponto de vista da Maria: compreender o papel dos professores na instituição-escola. Para isso, sintetizou as questões que mais sentido lhe faziam: “a qualidade dos professores é relevante para a qualidade do ensino? Ou, por outro lado, será suficiente um projeto de escola para alcançar a excelência no ensino?”

Mas a familiaridade de Maria com as questões da liderança e sabendo que a questão administrativa do ensino tinha particularidades específicas levava-a a querer aprofundar esta dimensão. Questionou-se então sobre o papel da liderança na atratividade dos professores. Mas, por outro lado, quais seriam os aspetos da liderança que atraíam mais professores e com o perfil desejado.

Quanto mais pensava sobre o assunto, mais e mais questões se levantavam. Mas, a realidade é que, são estas questões que permitem percorrer o caminho que permitia chegar a alternativas. Olhando a um sentido mais amplo, contemplou que não pode deixar de procurar compreender se as condições profissionais e a notoriedade social são ainda um fator de atratividade para a

carreira docente. Compreendendo esta dimensão, importa então compreender o papel que uma instituição escola tem para contributos positivos para a carreira docente.

Da discussão empírica, foi necessária uma análise profunda qualitativa à escola, às suas condições e ao seu funcionamento. Os diálogos na sala de professores, as conversas informais com os elementos da gestão, as conversas fortuitas com o pessoal não docente e as reflexões com os alunos foram muito importantes para definir os critérios fundamentais para o rumo a seguir.

A discussão informal confirmou aquilo que Maria havia já estudado acerca da forma de eleição dos órgãos de gestão<sup>4</sup>. Ficou assim confirmada a relevância que os elementos dos diversos órgãos de gestão serem eleitos num processo democrático entre elementos da classe docente em condições de serem eleitos, votados pela comunidade escolar (docentes, não docentes, discentes e encarregados de educação). O envolvimento de toda a comunidade escolar potencia um ecossistema escolar mais resiliente, com uma matriz cooperativa mais profunda, ao mesmo tempo que também lança desafios ao lançar no mundo burocrático professores mais acostumados ao pragmatismo da sala de aula. Maria sentiu isso mesmo, ao acompanhar as lutas que a direção efetuava por melhores meios físicos para a escola, como meios informáticos, mobiliários e obras físicas no edifício. Maria observou o impacto positivo que as mesas de piquenique colocadas no exterior tinha tido no convívio dos alunos; observou a expectativa com que os professores tinham acolhido os novos quadros interativos e a silenciosa efervescência que vibrava na comunidade com cada melhoria dos espaços escolares. Mas acompanhava também as dificuldades administrativas e financeiras que implicava cada uma destas medidas.

A riqueza das interações entre os diversos elementos da comunidade escolar, com especial atenção às relações com elementos de outros grupos, entre alunos e professores; alunos e

---

<sup>4</sup> Decreto Legislativo Regional n.º 4 /2000/ M e Decreto Legislativo Regional n.º 21 /2006/ M

peçoal não docente eram uma clara confirmação da importância que a satisfação na integração dos alunos era determinante para que a escola atraísse novos alunos e do modo como os professores os acolhiam eram um dos fatores determinantes nessa escolha.

Já nas conversas com os professores, a intenção foi mais direta. Como modo de complementar o seu inquérito acabou dirigindo entrevistas informais, de modo discreto sempre que podia.

Uma conversa tinha ficado marcada para si. Ficou surpreendida com o modo como o salário não era, na realidade, algo que tivesse motivado a escolha profissional. “Não me perceba mal, colega: preciso do dinheiro para viver, mas não é isso que me traz aqui. Gosto disto, da sala de aula, dos alunos. E, o que recebo a menos, fica compensado com a liberdade de liderança, com a flexibilidade de horário.”

Das conversas com outros colegas, tinha ficado vincada a importância que estes atribuíam à possibilidade de participar na vida escolar. O modo como se sentiam realizados através de projetos que proponham anualmente à escola e que eram implementados nas mais diversas áreas do conhecimento. A riqueza e a variedade de projetos eram também algo valorizado pelos professores, com participação relevante pelos alunos. Desde clubes ligados ao projeto europeu, como Erasmus, a clubes de leitura, matemática, teatro e artes. Além de promover a integração dos alunos, propondo uma visão holística da formação do cidadão e não apenas do aluno, a possibilidade dos professores proporem projetos aumenta o seu envolvimento na escola e o sentido de realização.

Outro fator importante destes projetos resulta do maior envolvimento dos professores na escola e nas dimensões administrativas, levando a uma maior compreensão das dificuldades que a gestão sente no dia-a-dia.

A autonomia é o valor chave que é considerado a mais-valia pelos professores para caraterizar a sua profissão. A flexibilidade de horário, a capacidade de definir o seu ritmo de trabalho,

intensidade e modo de trabalho foram termos escolhidos para realçar a autonomia que a profissão permite e como fator determinante na escolha e na permanência na profissão.

Como contraponto desta autonomia foram frequentemente realçadas a individualização do trabalho que conduz a um certo isolamento, bem como à necessidade de usar recursos próprios, frequentemente.

Outro fator dissuasor da atratividade da carreira foi a dificuldade ligada ao calendário. Se era verdade que esta flexibilidade nos momentos não letivos era um atrativo à profissão, compreendeu que as dificuldades em ajustar os compromissos pessoais à vida profissional em período de aulas criavam brechas motivacionais que persistem no tempo. A dificuldade em conciliar a justiça de uma necessidade de alterar uma aula por um acontecimento premente como uma consulta médica ou necessidades de formação, com a necessidade de rigor numa instituição com uma dimensão assinalável é um equilíbrio que a gestão tem de gerir com uma atenção muito cuidada.

Compreendeu a importância que os horários tinham na escola das escolas. Historicamente, os horários na Escola tinham sido sempre reconhecidos pela sua simplicidade e por serem do agrado dos professores, indo ao encontro das suas necessidades. Ao estudar a legislação relativa à atribuição de horários<sup>5</sup>, compreendeu que esta era uma competência da Direção, que devia distribuir o serviço docente, ouvidos o Conselho Pedagógico e as estruturas de gestão intermédia.

Além da importância que os horários tinham na vida dos professores, também os alunos atribuem uma importância significativa aos horários da escola. Ao analisar os horários da escola, de um modo genérico, observou que os horários das turmas do 11.º e do 12.º ano estavam distribuídas pelo turno da manhã. Já as turmas do 10.º ano tinham o seu horário distribuído pelo turno da tarde. Nas conversas com os alunos, compreendeu que os horários

---

<sup>5</sup> Despacho n.º 143/2013 de 27 de setembro da Secretaria Regional De Educação, Ciência e Tecnologia

do 10.º ano serem à tarde era um fator dissuasor para a escola, que era ultrapassado por outras razões. Apesar dos alunos saberem que teriam horários atrativos a partir do 11.º ano, estes horários do 10.º ano eram claramente um impeditivo para muitos alunos ingressarem na escola.

Também os professores atribuíam grande importância à distribuição de horários e aos turnos que lecionavam. Percebeu isso não só pela expectativa que sentia nos colegas no início de cada ano escolar, como pelas conversas da sala de professores na primeira semana de aulas: “Contente com o horário?” substituía o habitual “bom dia”, sinalizando outro dos sinais de instabilidade caraterísticos da carreira docente. Este fator de instabilidade na carreira não era mencionado na comunicação social. Se as colocações nas escolas, as questões ligadas à progressão na carreira, questões salariais, de formação inicial eram frequentemente escamoteadas, já a questão da atribuição dos horários, definição dos tempos de trabalho e dos níveis, disciplinas atribuídas não eram questões apontadas publicamente como uma das incertezas caraterísticas da classe docente.

Era tempo de organizar toda a aprendizagem que Maria tinha acumulado nesta aprendizagem.

Estabeleceu que em primeiro lugar, o interesse da instituição em atrair e reter professores, sendo do entendimento da instituição que a qualidade do seu quadro docente (estabelecida de acordo com os seus critérios) era fundamental para atrair alunos e aumentar a qualidade percebida pela instituição.

Dos fatores externos que afetam a classe docente destacam-se a predisposição natural que muitos sentem para com a profissão-professor. A autonomia caraterística da profissão, bem como, de um modo genérico, a atratividade de ingressar na função pública, com garantias de alguma estabilidade de carreira bem como possibilidades de progressão na carreira ao longo dos 40 anos que se espera de profissão. Finalmente, apesar das oscilações ao longo da vida, a

verdade é que o “Professor” continua a ser respeitado na sociedade e o seu papel destacado e ouvido como poucas profissões.

Por outro lado, o aumento na atratividade de outras carreiras, a ausência de formação inicial para professores, o envelhecimento generalizado dos profissionais, a instabilidade de colocações, de horários e aumento dos encargos de vida foram fatores externos realçados como dissuasores para a profissão.

Já a nível interno a notoriedade do Liceu, o seu estatuto, o reconhecimento público, bem como a sua organização interna, os clubes e as suas atividades extracurriculares bem como a organização descentralizada da sua gestão, bem como os horários e forma de acolhimento dos professores com a atribuição de horários, cargos, bem como na projeção, participação e execução de projetos na escola.

No reverso da medalha, os recursos tecnológicos, meios físicos bem como as naturais dificuldades de uma instituição pública de grande dimensão e com uma grande longevidade tem. O aumento da notoriedade de outras escolas, bem como as dificuldades sentidas pelos professores usando os seus próprios meios são aspetos a ter em conta. Finalmente, também é de notar que a Jaime Moniz, como qualquer escola pública não tem a possibilidade de aumentar o salário dos professores, não tendo por isso a capacidade de atrair professores pelo pacote salarial.

Com tudo isto Maria conseguiu sintetizar o seu dilema fundamental.

Como conseguir atrair professores para o Liceu através de outros meios que não o pacote salarial.

## Teaching notes

### 1. Introdução

O presente estudo de caso tem como objetivo fazer a ponte entre a educação e a gestão de recursos humanos. Por outro lado, o facto da carreira docente pública ter o seu pacote salarial claramente definido, sem possibilidade de alterações, torna este setor interessante por possibilitar o aprofundamento do estudo das causas não económicas que influenciam as escolhas profissionais. Finalmente, também se procura fazer a ponte entre a administração e os recursos humanos, procurando compreender como uma administração democraticamente eleita pode influenciar a atratividade de recursos humanos.

### 2. Objetivos de Aprendizagem (Learning Objectives)

- É possível atrair professores motivados sem promoções salariais? Pode uma escola pública promover políticas de atração e retenção de professores capazes de fazer a diferença?

Aprofundamento do conceito de atração e retenção de talentos. Conceito de identidade das organizações.

- A qualidade dos professores é relevante para a qualidade do ensino? Ou será suficiente um projeto de escola para alcançar a excelência no ensino?

Bons professores fazem boas escolas?

- Será a liderança determinante na atratividade de professores? Quais os aspetos da gestão que devem ser enfatizados para a atratividade de professores?

Conceito de identidade das organizações.

Conceito de liderança.

## A atração de talentos

Krugman (2021) define capital humano como a melhoria no trabalho gerada pela educação e do conhecimento incorporado na força de trabalho. Ao procurar determinar os fundamentos para o crescimento económico de longo prazo, realça três fontes: os incrementos em capital físico, o aumento no capital humano e o progresso tecnológico. A importância de capital físico como edifícios, equipamentos e ferramentas são evidentes na produtividade e nos efeitos que provocam no crescimento económico, dadas as diferenças de produção conforme a qualidade e quantidade de equipamentos disponíveis. Também o progresso tecnológico é uma fonte facilmente perceptível para o crescimento económico, sendo o expoente máximo desta transformação o período da Revolução Industrial, em que a máquina a vapor, o tear mecânico e a indústria pesada motivaram a transformação económica e social que todos conhecemos, tal como descrito de forma magistral na sua obra “Era do Capital” por Howbsbawm. Já o incremento em capital humano e o seu papel no crescimento económico são também intuitivos. O aumento da força de capital implica aumentos da produção, já que dois trabalhadores produzem mais do que um e assim por diante, sem desmerecer as economias de escala<sup>6</sup>, cujos fundamentos e importância na estratégia está devidamente salientada por Porter (1989), também definidas por Freire (2020) como a “diminuição dos custos unitários através do aumento do volume de operações” e rendimentos marginais decrescentes<sup>7</sup>. O peso e o papel do capital humano está amplamente documentado na teoria económica e é o fundamento de inúmeras teorias nos mais variados campos, sendo utilizada desde os primórdios da economia

---

<sup>6</sup> Economias de escala traduz o efeito de um aumento da dimensão em que o output gerado é proporcionalmente superior ao aumento fatores produtivos utilizados para produzir os bens, conforme Marshal (1920; p457) observou que, com o desenvolvimento de uma indústria, com a aquisição de experiência, os retornos tinham tendência para aumentar.

<sup>7</sup> Incrementos constantes de capital físico, quando mantendo os restantes fatores produtivos, geram cada vez menores aumentos da produtividade (Krugman, 2021; p686).

enquanto ciência. Se assim é na sua vertente macro, mais será para a realidade micro das organizações. Adriano (2020) atribui como a causa para o desempenho de excelência do grupo Cofina as competências do jornalismo de investigação.

A importância dos recursos humanos estarem alinhados com a visão, a missão e os valores da organização são realçados por Rego e Cunha (2004) e devidamente comprometidos com a mesma, pode levar a um aumento da probabilidade destes trabalhadores terem taxas de absentismo mais baixos, bem como níveis de empenho mais elevados e uma probabilidade de abandonar a instituição mais baixa.

É por isso natural a cada vez maior preocupação que as instituições demonstram para com os recursos humanos ou trabalhadores, considerando a importância destes ativos.

Ao abordar o papel dos Recursos Humanos, Barney, J. B., e Wright, P. M. (1998), sustentam que a função de recursos humanos tem a capacidade de gerar valor ao impactar quer os custos quer o valor. Mas ao aprofundar o modo como o departamento ou secção de recursos humanos de uma instituição pode ter impacto no desempenho económico-financeiro da mesma, exploram a relação que existe entre a satisfação do cliente e os recursos humanos, estabelecendo uma ligação direta entre a mesma, com consequências nas performances comerciais e financeiras.

Como Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994) sustentam, da importância inicial atribuída aos recursos das empresas e à sua dimensão interna, conforme os escritos de Ricardo, Schumpeter e Penrose, após Porter (1989), adotou-se uma visão centrada no meio envolvente para explicar as determinantes competitivas da empresa. “De acordo com a visão baseada em recursos da firma, vantagem competitiva só pode ocorrer em situações de firma heterogeneidade de recursos e imobilidade de recursos da empresa, e estas suposições servem para diferenciar o modelo baseado em recursos do modelo tradicional de gestão estratégica.”

É assim que cresce a importância de definir os recursos humanos como “valiosos, raros,

imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis”, compreendendo o seu papel único na criação de valor por parte de qualquer instituição.

Peloso, A. C., e Yonemoto, H. W. (2010) reconhecem a diversidade de importância atribuída aos colaboradores e aos recursos humanos, mas identificam uma tendência crescente de valorização do trabalho humano nas empresas. Daí concluírem que as empresas não procuram pessoas para os seus quadros mas procuram sim talentos com potencial para se desenvolverem e transformarem o seu valor em sucesso empresarial.

## Importância da retenção de talentos

A importância da atração e retenção de talentos é realçada por inúmeros autores e facilmente intuída pelos órgãos de gestão. Steil et all (2016) debruçam-se sobre a literatura disponível acerca desta temática, para enfatizar o modo como esta é umas das principais problemáticas das organizações.

O caso da companhia aérea SouthWest, amplamente estudada e abordada na academia em todo o globo, pelo modo como os seus resultados financeiros e económicos contrariam toda a indústria, ganha uma notoriedade relevante, procurando compreender como uma organização conseguiu singrar onde tantas outras falharam. Riwo-Abudho, M., Njanja, L. W., & Ochieng, I. (2013), ao procurar os fatores de sucesso de uma linha aérea, realçaram, entre outros fatores, a estrutura e dos Recursos Humanos, realçando a importância que o alinhamento das estratégias funcionais para este desiderato.

Já Wallace et all (2022), realçam a importância que atrair e reter talentos deve ter em mercados altamente concorrenciais. Por outro lado, aprofunda os estudos no papel que o empregador enquanto marca e enquanto marca reconhecida pelos trabalhadores, tomando esta opção como um facto assumido. A reputação de uma organização enquanto empregadora e ambiente de realização profissional é determinante no grau de dificuldade da gestão de talentos, desde a atração de trabalhadores, à sua gestão, motivação, com consequências na sua retenção.

Já Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), realçam a importância que a organização tem em executar de modo competente a estratégia definida, sendo compreensível o papel essencial que o trabalhador qualificado, motivado e focado tem no contributo para a concretização da estratégia da organização.

Ao abordar a Gestão de Talento, fundamentando a sua importância, Cappelli, Peter. (2008), começa por relacionar as dificuldades de gestão com a fraca gestão de talentos, conduzindo as organizações de momentos de excesso de talentos para momentos de faltas, com consequências diretas nos resultados das organizações e no seu desempenho.

Mas o que é então Gestão de Talento?

O já citado Cappelli, Peter. (2008), define a gestão de talento como a antecipação das necessidades de recursos humanos e o estabelecimento de um plano para suprir essas mesmas necessidades.

Já Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006), procuram atingir um consenso sobre a noção do conceito de gestão de talento, encontrando uma noção mais ampla do que a já estabelecida, concretizando que as noções que estabelecem uma base simples ou simplista do conceito, esbarram no conceito que sempre foi associado à gestão de recursos humanos. Partindo do desafio deste ser um conceito recente na literatura, com os desafios de haver ainda uma escassa literatura com revisão académica, encontram noções mais amplas com reflexões sobre o impacto que a gestão de talentos pode ter na realização do trabalhador, nos desafios motivacionais e na capacidade de encontrar o trabalhador certo para a posição correta. Explorando outra literatura, encontram também, na gestão de talento, a responsabilidade de encorajar o trabalhador a desenvolver e realizar o seu verdadeiro potencial.

Neste mundo empresarial e organizacional cada vez mais complexo, Cappelli, Peter. (2008), realça as mudanças que vivemos desde o século passado, com o aumento da incerteza e da imprevisibilidade, tornando o processo de tomada de decisão crescentemente mais difícil, sendo necessário que este (processo de tomada de decisão) seja cada vez mais fundamentado e devidamente suportado.

Já aqui foi abordada a necessidade que as organizações têm em conseguir ter trabalhadores que executem de modo apropriado a estratégia organizativa de modo a prosseguir os objetivos definidos.

Por outro lado, Moraes (2020) alerta para a importância da retenção dos profissionais de modo que estes possam vir a assumir posições de chefia e liderança no futuro.

Sobre a importância do alinhamento dos trabalhadores com a estratégia da organização existe literatura extensa acerca da matéria. A capacidade de passar do plano teórico da Missão, da Visão e Valores, mais do que essenciais para a prossecução de objetivos determinados, contribui de modo essencial para a identidade da organização.

Da identidade das organizações.

Tal como qualquer ser vivo, também as organizações têm um conjunto de características que as distinguem das demais. Por muito similares que um ser vivo seja para com outro, existe um universo de diferenças que os torna únicos no Cosmos.

Também com as empresas e com as organizações se passa o mesmo. Apesar de sempre assumido como um facto, a realidade é que a identidade corporativa sempre foi olhada como pouco mais do que a dimensão gráfica da empresa, como o seu logo, a sua linha gráfica e o seu conteúdo comunicacional.

De acordo com Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997), a partir do último quartel do século passado que se aprofundam as necessidades de explorar a dimensão transdisciplinar da identidade corporativa, compreendendo-a como os seus comportamentos, comunicação e interação com o meio ambiente. Desta linha de pensamento sai a conclusão que contribuem para a noção da identidade corporativa o comportamento dos membros da organização. Entra neste domínio, com especial relevância a noção do compromisso organizacional. É fácil extrapolar a ligação patente entre a identidade corporativa e o compromisso organizacional, na medida em que é este, de acordo com Mowday, Steers e Porter (1979), a capacidade de um indivíduo se identificar com uma organização e com ela se envolver. Este é, sem dúvida, um aspeto crucial nos mecanismos de atratividade e de retenção de recursos humanos.

Já Adriano (2020), imputa à identidade das empresas uma cultura diferente, definindo a cultura organizacional como um “conjunto de valores, crenças, expectativas e práticas que é adotado pelo conjunto dos colaboradores da empresa”, enquanto para Kotler e Armstrong (2010, 161), a cultura de uma Empresa é "o conjunto de valores básicos, perceções, desejos e comportamentos aprendidos por um membro da sociedade de instituições familiares e outras instituições importantes".

Num estudo dirigido às StartUps, Castellini, A. M. et al (2023) enfatizam a importância que o employer branding tem na atração e retenção de recursos humanos, na medida que estes

projetos, quando bem estruturados, são capazes de facilitar o processo de atração, aumentando o reconhecimento da empresa, com impactos relevantes na retenção de trabalhadores.

Também acerca da identidade das organizações encontramos a questão do alinhamento e do compromisso. Neste caminho de dois sentidos da relação recursos humanos / organização, os aspetos essenciais da mesma são cruzamentos que conflituam em diversas dimensões. Importa por isso lembrar o modelo de Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1991), que sintetizam o processo de compromisso organizacional em três dimensões: afetivo, de continuidade e normativo. Na dimensão afetiva, o compromisso está ligado ao conjunto de valores, missão e o alinhamento entre estes e os do trabalhador. Incluem-se nesta dimensão o conforto no trabalho, competência e, em certa medida, o sentido de realização do trabalhador. A segunda dimensão, de continuidade, tem a ver com a continuidade do trabalhador na organização. Para esta dimensão concorrem não só as vantagens percebidas pelo trabalhador pela sua permanência na esfera da organização, mas também as alternativas e a sua perceção da sua capacidade de concorrer para uma mudança de posto. Pesa na decisão do trabalhador os custos de oportunidade, sendo frequente, na visão dos autores, que o custo de oportunidade é muitas vezes exagerado por minimização das competências dos trabalhadores. Finalmente, a dimensão normativa, que indica que o trabalhador entende que esta é a decisão correta, que o seu lugar é aquele no mercado de trabalho e que entende que deve permanecer na instituição. É esta dimensão de ligação, neste caminho de dois sentidos, que define o que é a ligação do trabalhador à instituição e é, em si, definidora do que é a identidade da instituição e que é um fator de ligação da instituição ao trabalhador.

Bons professores fazem boas escolas?

A questão é, eventualmente, tão antiga quanto a própria profissão. Carneiro (2013) recorda a importância dos pedagogos da antiguidade clássica, para ilustrar o seu papel na sociedade e na polis de então.

Gaitas, S., & Silva, J. C. (2010) começam por justificar o aumento da complexidade e diversidade de realidades na sala de aula para avaliar a importância de um conjunto de práticas pedagógicas utilizadas pelos professores no sentido de concretizar o desígnio da inclusão de todos. Já Beishuizen, J. J. *et al*(2001) constataam que a tradição de estudar as características do que constitui um “bom professor”, é longa na academia, mas que essa visão raramente é colocada numa perspetiva do aluno. Nesta caracterização do que constitui um bom professor, agrupam as variáveis em dois grupos: de personalidade e de habilidade. Consideram sobre a personalidade do Professor:

*De acordo com a perspetiva da personalidade, a personalidade equilibrada e madura do bom professor é crucial. Visto sob essa perspetiva, o professor pode ser tipificado como 'gentil, sério, entusiasmado' e, possivelmente, 'atraente'. As pesquisas sobre a personalidade dos professores remontam aos anos 20 a 40, quando os estilos de liderança eram relacionados ao desempenho dos alunos. A visão da personalidade está intimamente relacionada à tradição humanista na educação, que considera o desenvolvimento dos valores humanos como uma importante tarefa educativa.*

Já sobre a dimensão das habilidades, consideram:

*A perspetiva da habilidade dos professores destaca as habilidades, o conhecimento e a experiência dos professores como fatores cruciais para um bom ensino. Uma característica marcante de bons professores é ser capaz de executar habilidades rotineiramente.*

Finalmente, Beishuizen, J. J. *et al*(2001) destacam ainda o conhecimento e a experiência como dois aspetos preponderantes para a classificação de um professor como bom.

Mas como avaliar se um professor é bom ou o que é um bom professor?

Rosenshine, B., & Stevens, R. (1986), fazem a súmula de um conjunto de estudos que visam apurar quais as melhores práticas em sala de aula e ambiente educativo que permitem aos alunos obter os melhores resultados do processo de ensino aprendizagem. Neste caso, é assumido que o que transforma os professores em bons professores são os seus resultados, estando diretamente ligada a qualidade do professor aos resultados obtidos pelos seus alunos. Sobre o papel que o professor tem no desempenho do ensino no seu todo e o seu impacto económico, Hanushek, E. A. (2011), elabora, comparando o impacto que incrementos na qualidade do ensino pode ter no resultado do PIB. Para enaltecer esta importância, realça que se os alunos americanos reduzissem a diferença de resultados PISA (Program for International Student Assessment) para metade quando comparados com a Finlândia, tal poderia ter um impacto superior a 15 vezes o impacto da última recessão no PIB, realçando para isso o contributo essencial que os professores podem ter para atingir esse desiderato.

Loeb et al(2014), ao procurar medir as consequências de professores com práticas pedagógicas diferenciadas e os seus resultados, começam por salientar o incremento no interesse do estudo da qualidade dos professores. Por outro lado, estudam o impacto dos professores em grupos de alunos diferentes e as consequências desse impacto, entrando num aspeto pertinente para aprofundamento do estudo, procurando compreender o tipo de professores apropriados para o tipo de aluno. Esta questão, sabendo que não existe um professor ideal e universal, sendo relevante, cai fora do âmbito do presente estudo.

Também Rockoff et al(2011) aprofunda o estudo sobre relação que se estabelece entre a qualidade dos professores contratados e ao resultado dos seus alunos. Relevante para o presente estudo é o facto de olhar às medidas típicas de avaliação da qualidade de professores, como a graduação dos professores e a sua certificação mas também a fatores subjetivos como

os resultados dos seus alunos, tabelas de avaliação subjetiva de professores bem como os níveis de assiduidade. Por outro lado, além a importância de se concluir que há fatores não tradicionais que têm impacto no resultado da qualidade evidenciada pelos professores, há a conclusão que não conseguimos apontar, estatisticamente, apenas uma causa para o resultados dos professores, mas que, estatisticamente, apenas é relevante uma combinação de diversos fatores para conseguirmos estabelecer uma relação entre a qualidade dos professores e o resultado dos alunos.

O mesmo Rockoff (2004), já havia concluído da importância da qualidade dos professores para o desempenho dos alunos. Aliás, partindo da premissa de que a comunidade escolar desde sempre atribuía importância à qualidade dos alunos, percebia que, então, não havia evidência que suportasse tal conclusão. Neste sentido, percebe-se que os resultados científicos comprovam a crença generalizada que professores influenciam os resultados dos alunos. Mas mais do que isso, concluem que relacionar o recrutamento dos professores com o desempenho dos alunos pode ter impacto positivo no resultado dos alunos, bem como a avaliação docente também pode impactar o desempenho dos alunos.

O Recrutamento de professores no Ensino público e na Região Autónoma da Madeira.

A evolução do(s) Sistema(s) Educativo(s) têm sido fortemente influenciados pelos fenómenos tipicamente associados à Globalização, com um assumidamente crescente protagonismo de entidades supranacionais e regionais. No dizer de Antunes (2004), têm recaído em instituições supranacionais, como a União Europeia, cada vez maiores responsabilidades nas respostas às questões levantadas pela Globalização e também pelo integracionismo comunitário.

Por outro lado, como contraponto à coordenação de políticas transnacionais e ao alinhamento de políticas educativas, assistimos também a um emergir da necessidade de aprofundar as opções locais.

Também a recente conquista da democracia, nascida da revolução de 1974, permitiu que a Região Autónoma da Madeira ganhasse competências na gestão de aspetos determinantes de

assuntos de competência específica, conforme determinado no Estatuto Político Administrativo da RAM, promulgado a 30 de Abril de 1976, por Francisco da Costa Gomes, concretizando a Autonomia determinada na Constituição da República Portuguesa, aprovada a 25 de Abril de 1976.

A educação foi uma das primeiras políticas públicas que foram regionalizadas, ficando a RAM com uma flexibilidade legislativa e executiva que lhe permite adaptar documentos à Região. Neste sentido a RAM, além de fazer a gestão administrativa, patrimonial e de recursos humanos das escolas, tem também a possibilidade de emitir legislação na gestão da carreira docente e da administração escolar, possuindo por isso diplomas próprios nestes assuntos.

## Conclusão

Os modos e forma de atração e retenção de talentos, sob diversas nomenclaturas, ao longo dos tempos, sempre tiveram um papel primordial na gestão de recursos humanos.

Se, nos primórdios da gestão, o centro da atratividade para a empresa era o pacote salarial, a evolução de todo o mundo, com a evolução na ciência social e com as novas modalidades de tecnologia provocaram alterações profundas no posto de trabalho que implicam uma adaptação das instituições também na forma de atrair e acolher os seus colaboradores. De uma relação empresa-trabalhador evoluímos para uma visão mais holística do envolvimento das pessoas nas instituições, bem expressa no modo como o departamento de pessoal passou a departamento de recursos humanos para gestão de talentos e com até responsáveis pelos bem-estar.

É nesta visão que se enquadram as relações laborais do século XXI, com desafios acrescidos para instituições que se enquadram na função pública com desafios motivados pela rigidez legislativa e burocrática.

Um dos modelos de atratividade que é aplicável é o fomento das utilizações de tecnologia transformando a instituição num *key player* da inovação tecnológica em educação. O fator experimental deste modelo pode ser um grande atrativo para professores com grande apetência para a inovação, por um lado. Por outro, este modelo potencia também novas abordagens a metodologias de trabalho com consequências nos processos de ensino-aprendizagem dos alunos. Tal, pode ser fator de atração para uma nova geração de alunos, também eles motivados para a inovação, com foco e capazes de motivar, por si, os quadros da escola. Mas a aplicação deste modelo, numa escola marcada pela tradição pode ser uma dificuldade sentida por muitos dos professores mais apologistas de um modo de ensino mais tradicional. Também as limitações orçamentais pode ser um grande obstáculo para a implementação deste modelo. Finalmente, um modelo experimental acarreta por si mesmo um perigo de falhar que acarreta custos que nem todos os órgãos de gestão estão dispostos a correr.

Dos inquéritos desenvolvidos e das conversas informais mantidas, outro dos modelos que se afiguram como aplicáveis são os de uma flexibilização dos modos de trabalho e das suas condições. Neste modelo que envolveria uma abordagem integrada de modelos de trabalho misto, com a possibilidade de trabalho à distância, para determinadas tarefas, libertando o trabalho em escola para as tarefas que o regime presencial fosse imprescindível. Nestas tarefas para regime à distância, incluem-se as reuniões obrigatórias (de turma, excluindo as de avaliação, de grupo e outras) mas também formas de apoio individualizado. Também a utilização do horário do modo mais competitivo, ajustando-o às necessidades dos professores. Finalmente, uma utilização das atividades extracurriculares fomentando uma participação dos professores desde a sua criação até à sua execução. Finalmente, neste modelo integrado de incremento tecnológico também é possível a atribuição de equipamentos informáticos aos professores, disponibilizando computadores ou laptops, que estes utilizariam durante o ano e que seriam devolvidos no final do ano. Este modelo de flexibilização pode esbarrar em questões administrativas e legais que dificultaram a sua implementação. Neste, como noutros casos, existe o perigo de alguns elementos usarem de modo abusivo a flexibilidade proposta, não permitindo uma utilização positiva deste modelo. Naturalmente, estes casos indevidos podem vir a ser apontados contra os órgãos de gestão, num processo de culpabilização de fracasso do modelo por via dos casos marginais. Mas a realidade da impossibilidade de atratividade de profissionais com base em questões salariais, fortemente condicionadas pelas vias legais e financeiras, levam a que seja necessário encontrar outras formas de compensação que sejam percebidas pelos colaboradores como compensação financeira ou equivalente. Neste modelo, conta também um aumento da autonomização do professor no processo, podendo conduzir a uma maior responsabilização e um conseqüente maior sentido de realização.

Outro modelo aplicável a uma transformação na atratividade desta escola é uma aposta profunda na aplicação de liderança em matriz. O envolvimento dos professores em camadas maiores e mais profundas de decisão vão ao âmago do que é ser professor. Um professor é, por

natureza, um líder na sala de aula e na comunidade. Se este modelo implicará uma reforma administrativa da escola, até a sua aplicação implicará um superior envolvimento de todas a escola tornando-a mais vibrante e colaborativa. Os aspetos positivos de um modelo deste tipo, com responsabilidades partilhadas são evidentes, ao permitir um maior sentido de pertença, realização e empenho por parte dos participantes. Por outro lado, modelos deste tipo, implicam uma preparação muito cuidada, especialmente numa administração pública muito vinculada pela sua estrutura hierárquica rígida.

Finalmente, ficou patente ao longo de todo o trabalho a importância dos recursos físicos na realização de um projeto educativo. Neste sentido, uma aposta nos meios físicos (edifício, recursos físicos e tecnológicos) com a modernização generalizada de todos os equipamentos, seria também um fator que despertaria o interesse e faria aumentar a atratividade da escola. Contudo, as limitações financeiras e administrativas são uma das dificuldades. Por outro lado, a autonomia financeira que a escola goza é, certamente, insuficiente para conseguir executar este modelo em toda a sua plenitude. Finalmente, o seu tempo de execução, naturalmente longo, também é um obstáculo que leva a que as consequências positivas levem o seu tempo a produzir efeitos.

A execução de cada um destes modelos não será suficiente para atingir na sua plenitude os objetivos traçados. Porém, também a aplicação combinada destes modelos pode ser de impossível aplicação na sua totalidade. Mas, uma construção etápica dos diversos modelos, definindo passos a dar e objetivos, avançando na sua implementação de um modo orgânico pode ser a forma de concluir o desígnio a que nos propusemos.

## Anexos

### Questionário: Razões que Levam os Professores a Escolher uma Escola

#### Introdução:

Este questionário tem como objetivo compreender as motivações e fatores que influenciam os professores na escolha de uma escola para trabalhar. Suas respostas serão confidenciais e ajudarão a melhorar a compreensão desse processo.

#### Informações Demográficas:

##### 1. Idade:

Menos de 25 anos

25-34 anos

35-44 anos

45-54 anos

55 anos ou mais

##### 2. Género:

Masculino

Feminino

Nível de Experiência como Professor(a):

Menos de 5 anos

6-10 anos

11-15 anos

16-20 anos

21-25 anos

26-30 anos

31-35 anos

Mais de 35 anos

3. Indique a importância de cada fator ao escolher uma escola para trabalhar (de 1 a 5, onde 1 é o mais importante e 5 é o menos importante).

Localização geográfica

Ambiente e cultura escolar

Remuneração e benefícios

Estrutura física da escola

Qualidade da equipa e colegas de trabalho

Metodologia de ensino adotada pela escola

Oportunidades de desenvolvimento profissional

Envolvimento dos pais e comunidade

Reputação da escola

Outros (especifique)

4. O quanto a missão e os valores da escola influenciam sua decisão de trabalhar nela?

Muito influente

Influente

Neutro

Pouco influente

Nada influente

5. Você considera importante que a escola tenha programas de desenvolvimento profissional para os professores?

Muito importante

Importante

Neutro

Pouco importante

Não é importante

6. Quão influente é a liderança e a administração da escola na sua decisão de aceitar um cargo de professor(a) nessa instituição?

Muito influente

Influente

Neutro

Pouco influente

Nada influente

7. O que é mais crucial para você em uma escola para promover um ambiente de aprendizagem positivo?

Foco na qualidade de ensino

Participação ativa dos pais

Bom relacionamento entre colegas e equipa

Infraestrutura adequada

Outro (especifique)

8. Já teve experiências negativas ao escolher uma escola para trabalhar? Se sim, quais foram os principais motivos?

Sim

Não

Considerações Finais:

9. Há mais alguma informação ou comentário que gostaria de adicionar sobre as razões que levam os professores a escolher uma escola?

Sim

Não

Agradecemos muito pela sua participação! Suas respostas são fundamentais para nossa compreensão e podem contribuir para melhorias no ambiente educacional.

Antunes, F. (2004). Globalização, europeização e especificidade educativa portuguesa: A estruturação global de uma inovação nacional. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (70), 101-125.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.

Beishuizen, J. J., Hof, E., Putten, C. M., Bouwmeester, S., & Asscher, J. J. (2001). Students' and teachers' cognitions about good teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 71(2), 185–201.

Brown, P., Fraser, K., Wong, C. A., Muise, M., & Cummings, G. (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459–72. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01352.x

Cappelli, Peter. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*. 86. 74-81, 133.

Carneiro, R. (2013). Living by learning, learning by living: The quest for meaning. *International Review of Education*, 59, 353-372.

Castellini, A. M., da Silva, L. H., Rios, J. E., Junior-geraldo, G. T., & Dutra, J. S. (2023). A relevância do employer branding na atração e retenção de recursos humanos em startups. *Anais*.

Costa, C. P. (2021). Employer branding para a atração e retenção de talentos em empresas de tecnologia [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]

Cunha, M. (2014). Engagement Ou Compromisso Organizacional: Conceitos Iguais Ou Diferentes? (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (Portugal)).

Freire, A. (2020). *Estratégia-Criação de valor sustentável em negócios tradicionais e digitais*. Lisboa: Bertrand Editora.

Gaitas, S., & Silva, J. C. (2010). Bons professores" e boas "práticas pedagógicas": a visão de professores e alunos dos 2º e 3º ciclos. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Universidade do Minho, 4.

Gonçalves, C. C. C. (2006). *A escola de Alcobaça*.

Hanushek, E. A. (2011). Valuing teachers: How much is a good teacher worth. *Education next*, 11(3), 40-45.

Hobsbawm, Eric. *A era do capital: 1848-1875*. Editora Presença, 1975.

Kane, T. J., & Staiger, D. O. (2008). Estimating teacher impacts on student achievement: An experimental evaluation (No. w14607). National Bureau of Economic Research.

Kotler, P., Armstrong, G. 2010. *Principles of Marketing*. 13th edition. Upper Saddle River: Pearson.

Krugman, P., R., Wells, Robin. (2021). *Economics* (Ed. 6td). New York: Worth Publishers.

Lacombe, B. M. B., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do Employer Branding. *GV-executivo*, 15(1), 18-21.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Loeb, S., Soland, J., & Fox, L. (2014). Is a good teacher a good teacher for all? Comparing value-added of teachers with their English learners and non-English learners. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 36(4), 457-475.

Lopes, A. (1993). A educação em Portugal de D. João III à expulsão dos jesuítas em 1759. *Lusitania Sacra*, (5), 13-41.

Marshall, A. (1920). *Principles of economics* eighth edition. Macmillan and Co

M. Alves, J. E. (2013). Passado, presente e futuro da governação educativa na Região Autónoma da Madeira. *Revista Portuguesa De Educação*, 26(1), 349–376.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Morais Ferreira, J. N. (2020). *Retenção dos colaboradores—Uma análise das condicionantes organizacionais* (Doctoral dissertation).

Oliveira Marques, A. H. (1976). *História de Portugal*. Palas Editores.

Peloso, A. C., & Yonemoto, H. W. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498*, 6(6).

Nogueira, A. F., & Peres, D. (1981). *História de Portugal: 1933-1974, 2º suplemento*. (No Title).

Porter, M.E. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. In: Asch, D., Bowman, C. (eds) *Readings in Strategic Management*. Palgrave, London.

Rosenshine, B., & Stevens, R. (1986). Teaching functions. *Handbook of research on teaching*, 3, 376-391.

Rego, A., & Cunha, M.P, Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. In: *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 2004, VOL. 10, N.º 1, 5-41.

Riwo-Abudho, M., Njanja, L. W., & Ochieng, I. (2013). Key success factors in airlines: Overcoming the challenges.

Rockoff, J. E., Jacob, B. A., Kane, T. J., & Staiger, D. O. (2011). Can you recognize an effective teacher when you recruit one?. *Education finance and Policy*, 6(1), 43-74.

Rockoff, Jonah, E. 2004. The Impact of Individual Teachers on Student Achievement: Evidence from Panel Data. *American Economic Review*, 94 (2): 247-252.

Serrão, J. (1963). *Dicionário de história de Portugal*.

Silva, F. A. (1925). *Elucidário madeirense* (Vol. 2). Tipografia Esperança.

Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, M. A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(1), 88-102.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna – “Gestão com Pessoas, Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios”, 5ª Edição, 2006, FGV Editora.

Wallace, Michelle & Lings, Ian & Cameron, Roslyn & Sheldon, Neroli. (2014). Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. 10.1007/978-981-4560-58-0\_2.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.

Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355. doi:10.1108/eb060635